

القيادة القائمة على القيم وأثرها في الكفاءة الذاتية الاخلاقية لمشرفي التربية الرياضية

ضمن قسم الإشراف التربوي في مديرية تربية نينوى

يونس فيصل اسكندر محمد علي

¹ مديرية تربية نينوى / قسم الاشراف التربوي، العراق

*الايمل: younesaskandar@gmail.com

تاريخ نشر: 2025/08/25

تاريخ استلام: 2025/04/18

الملخص

هدف البحث إلى الكشف عن مستوى تطبيق مدير قسم الإشراف التربوي لسلوكات القيادة القائمة على القيم، والكشف عن مستوى امتلاك مشرفي التربية الرياضية في قسم الإشراف التربوي لخصائص الكفاءة الذاتية الأخلاقية، فضلاً عن التعرف على طبيعة العلاقة والأثر الذي يتركه امتلاك مدير قسم الإشراف التربوي لسلوكيات القيادة القائمة على القيم في الكفاءة الذاتي الأخلاقية لمشرفي التربية الرياضية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بطريقتي المسح والعلاقات الارتباطية، وقد حدد الباحث مجتمع البحث بالمشرفين التربويين العاملين في قسم الإشراف التربوي التابع لمديرية تربية نينوى، والذين يبلغ عددهم (455) مشرفاً، وقد اشتملت عينة البحث الرئيسة على جميع أفراد مجتمع البحث بطريقة الحصر الشامل، وبهدف جمع البيانات اللازمة للبحث قام الباحث بإعداد استبيانين، الأول لقياس مستوى القيادة القائمة على القيم لمدير قسم الإشراف التربوي، والثاني لقياس مستوى الكفاءة الذاتية الأخلاقية لدى مشرفي التربية الرياضية في ذلك القسم، وبعد تطبيق الاستبيانين واستخراج النتائج، حصل الباحث على مجموعة من الاستنتاجات:

- تعكس النتيجة المرتفعة لاستبيان القيادة القائمة على القيم لمدير قسم الإشراف التربوي نجاح المدير في تأسيس بيئة عمل إيجابية ومستدامة ترتكز على القيم الأخلاقية، وتعزز ثقة وولاء المشرفين، وتحسن الأداء والإنتاجية، وتسهم في بناء صورة مرموقة للقسم، وتضع أساساً قوياً للتطوير والتحسين المستمر.

- تعكس النتيجة المرتفعة لاستبيان الكفاءة الذاتية الأخلاقية لمشرفي التربية الرياضية العاملين في قسم الإشراف التربوي امتلاكهم مستوى عالٍ من الثقة والالتزام بالقيم الأخلاقية، مما يؤهلهم لاتخاذ قرارات سليمة ومسؤولة تساهم في تحقيق أهداف التربية الرياضية وتعزيز النزاهة في الميدان التعليمي.

الكلمات المفتاحية:

القيادة القائمة على القيم ، الكفاءة الذاتية الأخلاقية, مشرفي التربية الرياضية.



Values-Based Leadership and Its Impact on the Moral Self-Efficacy of Physical Education Supervisors in the Educational Supervision

Department of the Nineveh Education Directorate

Younis Faisal Iskandar Muhammad Ali

¹ Nineveh Education Directorate / Educational Supervision Department, Iraq.

*Corresponding author: younesaskandar@gmail.com

Received: 18-04-2025

Publication: 25-08-2025

Abstract

The research aimed to reveal the level of application of values-based leadership behaviors by the director of the Educational Supervision Department, and to reveal the level of possession of moral self-efficacy characteristics by physical education supervisors in the Educational Supervision Department. It also aimed to identify the nature of the relationship and impact of the educational supervision department director's possession of values-based leadership behaviors on the moral self-efficacy of physical education supervisors. The researcher relied on the descriptive approach using survey and correlation methods. The researcher defined the research community as educational supervisors working in the Educational Supervision Department of the Nineveh Education Directorate, numbering (455). The main research sample included all members of the research community using a comprehensive inventory method. To collect the necessary data for the research, the researcher conducted a survey. By preparing two questionnaires, the first to measure the level of values-based leadership of the director of the Educational Supervision Department, and the second to measure the level of moral self-efficacy of the department's physical education supervisors. After administering the two questionnaires and extracting the results, the researcher obtained a set of conclusions:

-The high score on the values-based leadership questionnaire for the director of the Educational Supervision Department reflects the director's success in establishing a positive and sustainable work environment based on ethical values. This environment enhances the trust and loyalty of supervisors, improves performance and productivity, contributes to building a prestigious image for the department, and lays a strong foundation for continuous development and improvement.

- The high score on the moral self-efficacy questionnaire for the physical education supervisors working in the Educational Supervision Department reflects their high level of confidence and commitment to ethical values, which qualifies them to make sound and responsible decisions that contribute to achieving the goals of physical education and promoting integrity in the educational field.

Keywords:

Values-based leadership, moral self-efficacy, physical education supervisors.



مقدمة البحث وأهميته

يمثل قسم الإشراف التربوي وحدة تنظيمية في وزارة التربية والتعليم أو ما يعادلها، وهي مسؤولة عن تطوير وتحسين العملية التعليمية عبر توجيه وتقييم أداء المعلمين والمؤسسات التعليمية لضمان جودة التعليم ورفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، وتعدّ مديرية الإشراف التربوي حلقة وصل بين وزارة التربية ومديرياتها وبين الميدان التعليمي، إذ إنها تعمل على تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية التي تدعو إليها المؤسسات التربوية والتعليمية، فضلاً عن تقديم الدعم الفني للمعلمين والإدارات المدرسية، كما إنها تقوم بتقويم أداء المدارس والمعلمين، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين الأداء.

في عالم تتسارع فيه التغييرات وتتعاظم فيه التحديات، تبرز المؤسسات التعليمية كحصن منيع، ومصدر إلهام للأجيال القادمة، وفي صميم هذه المؤسسات لابدّ أن تبرز أشكال من القيادة تعمل كركيزة أساسية لبناء مستقبل مشرق، قيادة لا تمثل مجرد أسلوب إداري فحسب، وإنما تمثل فلسفة حياة، ومنهج عمل، يركز على مجموعة من المبادئ الأخلاقية والقيم الإنسانية السامية، كما أن النظرة نحو الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية تتجاوز النظرة التقليدية للإدارة، التي تركز على تحقيق الأهداف الكمية والنتائج المادية، إذ لابدّ لها من النظر إلى أبعد من ذلك، وأن تهتمّ ببناء الفرد ضمن المؤسسات التعليمية، وتنمية قدراته، وتعزيز قيمه الأخلاقية، فالفائد هنا ليس مجرد مدير، بل هو مربّي، وموجه، وقوة حسنة، يلهم الآخرين للسعي نحو التميز والابتكار، فضلاً عن ذلك فإن لابدّ أن تسعى هذه القيادة لخلق بيئة تعليمية إيجابية، يسودها الاحترام المتبادل، والثقة المتبادلة، والتعاون البناء، بيئة تشجع على الحوار والنقاش، وتفسح المجال للتعبير عن الآراء والأفكار، وتحترم التنوع والاختلاف، وأن تصبح قيادة تؤمن بأن التعليم ليس مجرد تلقين للمعرفة، بل هو عملية شاملة لتنمية الشخصية، وصقل المهارات، وتعزيز القيم، وبذلك، تصبح المؤسسة التعليمية بقيادة واعية لقيمتها منارة للعلم والأخلاق، ومصدر إلهام للمجتمع بأكمله، كما إنها تسهم في بناء جيل واعٍ، ومتقّف، ومسؤول، قادر على مواجهة تحديات المستقبل، والمساهمة في بناء عالم أفضل، من هنا فإن القيادة القائمة على القيم ليست مجرد خيار، بل هي ضرورة حتمية لضمان مستقبل مشرق لمؤسساتنا التعليمية، ولمجتمعاتنا بأكملها، إذ يشير (Michalewski & Smal, 2023) إلى أن مفهوم القيادة القائمة على القيم يتمثل في استخدام مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية كأساس لعملية القيادة وإدارة المؤسسات، وإنه يركز على أن القيادة الفعالة ليست فقط حول السيطرة أو السلطة، بل تعتمد بشكل أساسي على الالتزام بالقيم التي تؤدي إلى بناء منظومات مستدامة وفعالة، تركز على الخير العام وكرامة الإنسان، وبناء على ذلك فإن هذا النوع من القيادة يتطلب من القائد أن يتصرف وفقاً لمبادئ أخلاقية، ويعمل على تحقيق أهداف تتماشى مع المبادئ الإنسانية



والأخلاقية، مع التركيز على الصدق، والأمانة، وخدمة الآخرين، واحترام كرامتهم. (Michalewski & Smal, 2023, p. 86)

وفي رحاب المؤسسات التعليمية حيث تتشكل العقول وتنمو القيم، يبرز دور المشرفين كقادة تربويين، يحرصون على توجيه دفة التعليم نحو التميز والابتكار، إذ يتوجب على هؤلاء المشرفين امتلاك مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية، فضلاً عن إبداء إيمان راسخ بهذه القيم، وقدرة فائقة على تجسيدها في السلوك والممارسة اليومية، إذ إنها تمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، حتى في أحلك الظروف، فضلاً عن الالتزام بالعدل والإنصاف في التعامل مع الجميع، والتحلي بالشفافية والنزاهة في كل ما يصدر عنهم من أقوال وأفعال، فالمشرف الذي يتمتع بكفاءة ذاتية أخلاقية عالية، فهو ذلك القائد الذي يدرك أن دوره لا يقتصر على الإشراف والمتابعة، بل يتعداه إلى بناء الثقة، وتحفيز الإبداع، وتعزيز روح الفريق، كما أنه الشخص الذي يستمع إلى آراء المعلمين، ويحترم وجهات نظرهم، ويدعم جهودهم، ويسعى جاهداً لتذليل العقبات التي تواجههم، فضلاً عن إنه القدوة الحسنة التي يلجأ إليها المعلمون في أوقات الشدة، والمصدر الموثوق الذي يستمدون منه الإلهام والتوجيه، وإن تعزيز هذه الصفات لدى المشرفين في المؤسسات التعليمية ليس مجرد هدف نبيل، بل هو ضرورة حتمية لبناء جيل واعي ومتقف، و متمسك بقيمه الأخلاقية، من هنا فإن الشخص الذي يتحلى بالكفاءة الذاتية الأخلاقية يمثل اللبنة الأساسية في بناء مؤسسة تعليمية ناجحة، ومجتمع مزدهر، إذ يذكر (Schou-Juul, Ferm, Kinch, et al., 2024) بأن مفهوم الكفاءة الذاتية الأخلاقية يُشير إلى اعتقاد الفرد في قدرته على اتخاذ قرارات أخلاقية فعالة، والتصرف بشكل مناسب عند مواجهة تحديات أخلاقية في سياق العمل، وقدرته على التعامل مع المواقف الأخلاقية بنجاح، وتعد عاملاً مهماً يؤثر على الثقة الذاتية والسلوك المهني للمحترفين في مواقف أخلاقية معقدة. (Schou-Juul, Ferm, Kinch, et al., 2024, p. 2)

مشكلة البحث

في قلب المؤسسات التعليمية فإن قسم الإشراف التربوي يضطلع بدور محوري في ضمان جودة العملية التعليمية وتطويرها، إلا أن هذا القسم قد يواجه تحديات جمة تعيق تحقيق أهدافه المنشودة، إذ لاحظ الباحث بحكم متابعته لعمل هذا القسم تباين واضح في السلوكيات القيادية التي يبديها مدير قسم الإشراف التربوي، من حيث الافتقار إلى الرؤية الواضحة والالتزام القوي بالقيم الأخلاقية والإنسانية التي يجب أن تحكم العمل التربوي، وهو ما قد ينعكس سلباً على أداء المشرفين، ويؤدي إلى تشتت جهودهم، خاصة في ظل الضغوط المتزايدة والتحديات المتجددة التي تواجههم في الميدان التربوي، وأن هناك فجوة واضحة بين القيم المعلنة التي يتبناها القسم وبين القيم المطبقة على أرض الواقع، والتي قد تؤدي إلى



شعور المشرفين بالإحباط واليأس، وفقدان الثقة في الإدارة، وتدني مستوى انتمائهم للقسم، كما استشعر الباحث بأن العديد من مشرفي التربية الرياضية قد يفتقرون نوعاً ما إلى القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة، أو لربما يبدون التهاون في مواجهة المخالفات والتجاوزات، فضلاً عن ذلك فإن مشرفي التربية الرياضية يواجهون تحديات خاصة تتعلق بطبيعة عملهم، والتي تتطلب منهم اتخاذ قرارات أخلاقية صعبة في مواقف متنوعة، مثل تقييم أداء المعلمين، والتعامل مع المواقف التعليمية والإدارية المختلفة، وإن هذه المشكلات المتشابكة والمتداخلة دفعت الباحث إلى إجراء دراسة بحثية شاملة ومعقدة تهدف إلى تحديد العوامل المؤثرة في الكفاءة الذاتية الأخلاقية لمشرفي التربية الرياضية، وتقييم أثر القيادة القائمة على القيم للمديرين في تعزيز هذه الكفاءة، وبناء على ما سبق فقد صاغت الباحثة هذه المشكلات عبر مجموعة من التساؤلات البحثية، وهي:

- هل يمارس مدير قسم الإشراف التربوي سلوكيات القيادة القائمة على القيم عند إدارته للقسم؟ وما هو مستوى تلك الممارسة؟

- هل يتمتع مشرفو التربية الرياضية في قسم الإشراف التربوي بخصائص الكفاءة لاذاتية الأخلاقية؟ وما هو مستوى تلك الخصائص؟

- هل يؤثر امتلاك مدير قسم الإشراف التربوي لخصائص القيادة القائمة على القيم في المفاءة الذاتية الأخلاقية للمشرفين التربويين؟ وما هي طبيعة ذلك الأثر؟

أهداف البحث

- إعداد استبيانين لقياس مستوى كلٍّ من القيادة القائمة على القيم لدى مدير قسم الإشراف التربوي، والكفاءة الذاتية الأخلاقية لمشرفي التربية الرياضية، وذلك من وجهة نظر المشرفين التربويين الرياضيين.

- الكشف عن مستوى تطبيق مدير قسم الإشراف التربوي لسلوكات القيادة القائمة على القيم من وجهة نظر مشرفي التربية الرياضية.

- الكشف عن مستوى امتلاك مشرفي التربية الرياضية في قسم الإشراف التربوي لخصائص الكفاءة الذاتية الأخلاقية من وجهة نظرهم الشخصية.

- التعرف على طبيعة العلاقة والأثر الذي يتركه امتلاك مدير قسم الإشراف التربوي لسلوكيات القيادة القائمة على القيم في الكفاءة الذاتي الأخلاقية لمشرفي التربية الرياضية.

مجالات البحث

- المجال البشري: مشرفي التربية الرياضية العاملين في قسم الإشراف التربوي التابع لمديرية تربية نينوى للعام الدراسي (2024-2025).



- **المجال الزمني:** المدة الزمنية الممتدة بين (2025/10/1) ولغاية (2025/4/1).

- **المجال المكاني:** بناية قسم الإشراف التربوي في مديرية تربية نينوى.

مصطلحات البحث

- **القيادة القائمة على القيم**

شكل من أشكال القيادة الإدارية التي يمارسها المديرين عند التعامل والتفاعل مع المرؤوسين والموظفين، ويعتمد هذا النوع من القيادة على بعض القيم والأخلاقيات والتقاليد التي تسود المجتمع. (الشريف، 2021، ص1155)

- **الكفاءة الذاتية الأخلاقية**

هي ثقة الموظف في قدرته على اتخاذ قرارات وتصرفات أخلاقية صحيحة أثناء أدائه للعمل، خاصة في مواقف تتطلب التصرف وفقاً للمبادئ والقيم الأخلاقية، ويمكن تطويرها عبر التدريب والدعم من القادة الأخلاقيين. (Yang et al., 2023)

منهج البحث

يشير مفهوم منهج البحث إلى الأسلوب المنظم والموضوعي الذي يستخدمه الباحث لجمع وتحليل البيانات بغرض دعم أو دحض فرضية معينة أو لفهم ظاهرة ما، وهو منهج يركز على القياس العددي والإحصائي للمتغيرات ويرمي إلى الوصول إلى نتائج موضوعية وقابلة للتعميم. (Ali, 2021, p. 4)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عبر اتباع طريقتي المسح والعلاقات الارتباطية لملائمتها طبيعة البحث ومشكلته.

مجتمع البحث وعينه

تم تحديد مجتمع هذا البحث بمشرفي التربية الرياضية العاملين في قسم الإشراف التربوي في مديرية تربية نينوى للعام الدراسي (2024-2025)، والبالغ عددهم (455) مشرفاً، وقد مثل عينة البحث الرئيسة جميع أفراد بأسلوب الحصر الشامل، بعدها قام الباحث بتقسيم هذه العينة إلى ثلاث أقسام فرعية، وهذه العينات هي عينة الدراسة الاستطلاعية، والعينة الثانية هي عينة التحليل الإحائي، والعينة الثالثة هي عينة التطبيق النهائي، وتفاصيل عينة البحث الرئيسة مبينة في الجدول (1).



الجدول (1) يبين تفاصيل عينة البحث الرئيسية

نوع العينة	عدد أفرادها	النسبة المئوية
الدراسة الاستطلاعية	10	%2
التحليل الإحصائي	267	%59
التطبيق النهائي	178	%39
الرئيسية	455	%100

أدوات البحث

من أجل إكمال إجراءات البحث قام الباحث بإعداد استبيانين، الأول لقياس مستوى القيادة القائمة على القيم، والثاني لقياس مستوى الكفاءة الذاتية الأخلاقية لمشرفي التربية الرياضية، وكلا الاستبيانين تتم الإجابة عنها من قبل مشرفي التربية الرياضية، وقد خضعت عملية الإعداد إلى مجموعة من الخطوات الرئيسية وعبر اتباع الإجراءات العلمية.

- صياغة الفقرات

قام الباحث وبهدف صياغة الفقرات التي ستكون البناء الأساسي الأولي لاستبيان القيادة القائمة على القيم واستبيان الكفاءة الذاتية الأخلاقية بالاطلاع على مجموعة من البحوث والمصادر العلمية التي تناولت مفهوم كلٍّ من متغير القيادة القائمة على القيم وهي (Manadin et al., 2024) (أبوزهرة وصوام، 2024) (Tadesse et al., 2024) (Kelley et al., 2024) (Hermawan et al., 2024) (Michalewski & Smal, 2023) (Yang et al., 2023) (Abay et al., 2023) (الشريف، 2021) (عليوي وآخرون، 2019) (Žydzīūnaitė, 2019)، ومتغير الكفاءة الذاتية الأخلاقية وهي (Schou-Juul, Ferm, Boje, (Schou-Juul, Ferm, Kinch, et al., 2024) (Aoyanagi et al., 2022) (Yang et al., 2023) (Lauridsen et al., 2023) et al., 2024) (Eyo & Hasan, 2021) (Dewi, 2018) (Okoye et al., 2016)، وبناءً على ذلك قام الباحث بصياغة (15) عبارة لكل استبيان.

صياغة بدائل الإجابة

من أجل أن تتمكن عينة البحث من الإجابة بشكل دقيق عن فقرات كلٍّ من استبيان القيادة القائمة على القيم واستبيان الكفاءة الذاتية الأخلاقية بشكل دقيق قام الباحث بوضع مجموعة من البدائل للإجابة على وفق مقياس ليكرت الخماسي الاوزان، وهذه البدائل هي (أتفق تماماً، أتفق غالباً، أتفق أحياناً، أتفق نادراً، لا أتفق أبداً)، والجدول (2) يبين أوزان هذه البدائل.



الجدول (2) يبين أوزان بدائل الإجابة عن الاستبيانين

البديل	أتفق تماماً	أتفق غالباً	أتفق أحياناً	أتفق نادراً	لا أتفق أبداً
الوزن	5	4	3	2	1

وللتأكد من امتلاك استبيانات البحث لصفة الصدق الظاهري، قام الباحث بعرضهما على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية ومجال الإشراف التربوي، والذين يبلغ عددهم (11) خبيراً، وبعد استعادة استمارات الاستبيانات ظهر أن الخبراء اتفقوا على صلاحية الفقرات لكلا الاستبيانين بنسب اقترنت بين (81%-100%)، والجدول (3) يبين نتائج الصدق الظاهري لاستبيان البحث.

الجدول (3) يبين الصدق الظاهري لاستبيان البحث

القيادة القائمة على القيم				الكفاءة الذاتية الأخلاقية			
الفقرة	تصلح	لا تصلح	نسبة الاتفاق	الفقرة	تصلح	لا تصلح	نسبة الاتفاق
1	10	1	%90	1	10	1	%90
2	11	-	%100	2	10	1	%90
3	10	1	%90	3	10	1	%90
4	10	1	%90	4	10	1	%90
5	10	1	%90	5	10	1	%90
6	10	1	%90	6	9	2	%81
7	10	1	%90	7	11	-	%100
8	11	-	%100	8	11	-	%100
9	11	-	%100	9	11	-	%100
10	11	-	%100	10	9	2	%81
11	10	1	%90	11	10	1	%90
12	10	1	%90	12	9	2	%81
13	10	1	%90	13	9	2	%81
14	10	1	%90	14	11	-	%100
15	9	2	%81	15	11	-	%100

الدراسة الاستطلاعية لاستبيان البحث

لكي يتعرف الباحث على قدرة عينة البحث في الإجابة عن كل من استبيان القيادة القائمة على القيم واستبيان الكفاءة الذاتية الأخلاقية على الإجابة عن الفقرات الموضوعية لكل منهما من حيث الوضوح، وبغية التعرف على التحديات التي قد يواجهها عند التطبيق، قام الباحث بتطبيق كلا الاستبيانين على عينة صغيرة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيسة التي تمثل عينة الدراسة الاستطلاعية، والبالغ عدد أفرادها (10) مشرفين تربويين، وقد جرت عملية التطبيق بتاريخ (2024/10/20)، وبعد الانتهاء من التطبيق تمكن الباحث كذلك من التعرف على الوقت الذي يحتاجه أفراد العينة للإجابة عن الاستبيانين والذي بلغ في المتوسط (16) دقيقة.



التحليل الإحصائي

بعد التحقق من امتلاك كل من استبيان القيادة القائمة على القيم واستبيان الكفاءة الذاتية الأخلاقية لصفة الصدق الظاهري، تمّ توصل الباحث إلى الصورة الأولية لكلّ منهما، وبهدف إكمال عملية إعداد الاستبيانين قام الباحث بتطبيقهما على عينة التحليل الإحصائي البالغ عدد أفرادها () مشرفاً للتربية الرياضية، وهم يمثلون أفراد عينة التحليل الإحصائي، وقد جرت عملية التطبيق خلال المدة الزمنية الممتدة بين (2024/11/6-3)، وبعد أن قام الباحث باستخراج نتائج استمارات الاستبيانين وتحليلها، تمّ تطبيق العمليات الإحصائية اللازمة للتأكد من امتلاكها لخصائص الصدق والثبات.

صدق الاتساق الداخلي

بهدف التعرف على مدى تناسق فقرات كل من استبيان القيادة القائمة على القيم واستبيان الكفاءة الذاتية الأخلاقية مع الشكل الكلي للاستبيان الذي تنتمي له، قام الباحث باستخراج صدق الاتساق الداخلي بينها، وذلك عبر إيجاد معاملات الارتباط بين درجات الفقرات وبين الدرجة الكلية للاستبيان، والجدول (4) يبين صدق الاتساق الداخلي للاستبيانين البحث.

الجدول (4) يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي

الكفاءة الذاتية الأخلاقية			القيادة القائمة على القيم		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.860	1	0.000	0.711	1
0.000	0.661	2	0.000	0.581	2
0.000	0.790	3	0.000	0.686	3
0.000	0.680	4	0.000	0.649	4
0.000	0.526	5	0.000	0.741	5
0.000	0.698	6	0.000	0.515	6
0.000	0.781	7	0.000	0.599	7
0.000	0.578	8	0.000	0.639	8
0.000	0.593	9	0.000	0.745	9
0.000	0.634	10	0.000	0.569	10
0.000	0.677	11	0.000	0.691	11
0.000	0.782	12	0.000	0.514	12
0.000	0.597	13	0.000	0.599	13
0.000	0.580	14	0.000	0.724	14
0.000	0.768	15	0.000	0.498	15

عند ملاحظة الجدول (4) يتبين أن جميع فقرات استبيان القيادة القائمة على القيم كانت تمتلك اتساقاً داخلياً معنوياً مع الدرجة الكلية للاستبيان، إذ ارتبطت معاً بدرجات ارتباط تراوحت بين (0.498-0.741)، وعند مستويات دلالة بلغت (0.000) لجميع الارتباطات، وكذلك كان جميع فقرات استبيان الكفاءة الذاتية الأخلاقية كانت ذات اتساق داخلي معنوياً مع الدرجة الكلية للاستبيان، إذ تراوحت



درجات الارتباط بين فقرات الاستبيان وبين الدرجة الكلية بين (0.526-0.860)، وعند مستويات دلالة بلغت (0.000) لجميعها.

معاملات الثبات

بهدف استخراج معاملات الثبات لكل من استبيان القيادة القائمة على القيم واستبيان الكفاءة الذاتية الأخلاقية اعتمد الباحث على طريقة ألفا كرونباخ، والجدول (5) يبين ثبات الاستبيانين.

الجدول (5) يبين معاملات الثبات

استبيان الكفاءة الذاتية الأخلاقية	استبيان القيادة القائمة على القيم
طريقة ألفا كرونباخ	
0.893	0.886

الصورة النهائية لاستبيان البحث

بعد أن تمت التحقق من صدق كل من استبيان القيادة القائمة على القيم لمدير قسم الإشراف التربوي واستبيان الكفاءة الذاتية الأخلاقية لمشرفي التربية الرياضية وثباتهما، أصبحت الصورة النهائية لاستبيان القيادة القائمة على القيم مكونة من (15) فقرة، فيما أصبحت الصورة النهائية لاستبيان الكفاءة الذاتية الأخلاقية مكونة من (15) فقرة، وتكون الإجابة عن كلا الاستبيانين عبر بدائل إجابة خماسية وهي (أتفق تماماً، أتفق غالباً، أتفق أحياناً، أتفق نادراً، لا أتفق أبداً)، وبذلك تصبح أعلى درجة لكل من الاستبيانين (75) درجة، وأدنى درجة لهما هي (15) درجة.

تحديد مستويات عبارات استبيان البحث

عرض النتائج ومناقشتها

الجدول (6) مستويات فقرات استبيان القيادة القائمة على القيم

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	مستوى الفقرة
1	يظهر مدير القسم النزاهة عبر الالتزام بالمعايير الأخلاقية في جميع القرارات والإجراءات	3.51	0.918	3	6.190	0.00	مرتفع
2	يعزز الاحترام المتبادل بين جميع أعضاء فريق الإشراف التربوي الرياضي	3.20	0.997	3	2.170	0.032	مرتفع
3	يشجع الابتكار عبر دعم الأفكار الجديدة والمبادرات الخلاقة في مجال الإشراف التربوي الرياضي	3.44	0.801	3	6.078	0.000	مرتفع



4	يتبنى الشفافية في التواصل وينقل المعلومات بوضوح ودقة إلى جميع المشرفين التربويين الرياضيين	3.27	0.915	3	3.252	0.001	مرتفع
5	يقدر التعاون ويعمل على بناء فريق متماسك لتحقيق الأهداف المشتركة في الإشراف التربوي الرياضي	3.73	0.860	3	9.441	0.000	مرتفع
6	يولي المسألة أهمية قصوى ويتحمل المسؤولية ويشجع الآخرين على فعل الشيء نفسه	4.05	0.663	3	17.531	0.000	مرتفع
7	يظهر العدالة في التعامل مع جميع المشرفين التربويين الرياضيين بغض النظر عن خلفياتهم أو وجهات نظرهم	3.78	0.684	3	12.656	0.000	مرتفع
8	يركز على خدمة المجتمع عبر تعزيز القيم الرياضية الإيجابية والمساهمة في تطوير الرياضة المدرسية	3.39	0.764	3	5.663	0.000	مرتفع
9	يشجع المشاركة الفعالة للمشرفين التربويين الرياضيين في صنع القرارات التي تؤثر على عملهم	3.54	0.739	3	8.055	0.000	مرتفع
10	يظهر المرونة في التعامل مع التحديات والتغيرات التي تواجه الإشراف التربوي الرياضي	3.15	0.875	3	1.855	0.066	متوسط
11	يلتزم بتعزيز الوحدة الوطنية عبر تشجيع التسامح والاحترام المتبادل بين جميع أطراف القسم	3.90	0.794	3	12.612	0.000	مرتفع
12	يعمل على غرس القيم الإسلامية الأصيلة في نفوس أفراد القسم كالأمانة والإخلاص والتعاون	3.39	0.826	3	5.239	0.000	مرتفع
13	يحرص على الحفاظ على التراث الثقافي العراقي عبر تنظيم فعاليات رياضية تجسد تاريخنا وحضارتنا	3.68	0.782	3	9.684	0.000	مرتفع
14	يؤكد على تعزيز قيم التكافل الاجتماعي في القسم عبر تشجيع المشرفين التربويين على مساعدة بعضهم البعض في الأنشطة الرياضية	3.63	0.934	3	7.526	0.000	مرتفع
15	يعزز التوازن بين العمل والحياة الشخصية للمشرفين التربويين الرياضيين	3.98	0.752	3	14.395	0.000	مرتفع
الاستبيان		53.63	7.930	45	12.075	0.000	مرتفع



من ملاحظة الجدول (6) يتبين لنا أن فقرات استبيان القيادة القائمة على القيم كانت ذات مستويات تقترب بين (مرتفع، ومتوسط)، إذ حصلت الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 11، 12، 13، 14، 15) كانت ذات مستويات مرتفعة لامتلاكها أوساط حسابية بلغت (3.51، 3.20، 3.44، 3.27، 3.73، 4.05، 3.78، 3.39، 3.54، 3.90، 3.39، 3.68، 3.63، 3.98)، وعند مستويات دلالة معنوية اقتربت بين (0.000-0.032)، فيما حصلت الفقرة (10) على مستوى متوسط بوسط حسابي بلغ (3.15) عند مستوى دلالة بلغت (0.066)، وحصل الاستبيان بشكله الكلي على مستوى مرتفع لامتلاكه وسط حسابي بلغ (53.63) عند مستوى دلالة بلغ (0.000).

ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة لاستبيان القيادة القائمة على القيم لمدير قسم الإشراف التربوي إلى الصورة الإيجابية المتكاملة التي يبديها مدير القسم عن طريقة قيادته، والتي تشكلت عبر إظهار السلوكيات والقرارات التي تظهر التزامه بالنزاهة والعدالة كأساس لبناء الثقة، وحرصه على تطبيق المعايير الأخلاقية في جميع جوانب العمل، وتجنب التمييز، وهو ما يؤدي إلى تشكيل بيئة عمل يشعر فيها الجميع بالتقدير والاحترام، كما تتجلى هذه النتيجة في تشجيع المدير للابتكار والتعاون كمحركات للتطور، وذلك عبر دعمه للأفكار الجديدة، وتعزيزه لروح الفريق الواحد، وبالتالي تحسين جودة الإشراف التربوي الرياضي، وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة، ولا يغفل الدور الهام الذي يؤديه تأكيد المدير على أهمية المساواة والمشاركة كضمان للشفافية، عبر التزامه بتحمل المسؤولية وتشجيع المشرفين على المشاركة الفعالة في صنع القرارات، مما يعزز الشعور بالملكية والالتزام، فضلاً عن ذلك فإن الاهتمام الخاص الذي يوليه المدير لتعزيز الوحدة الوطنية والحفاظ على التراث الثقافي كركائز أساسية للهوية التربوية، لذا فإن هذه النتائج تعكس بلا شك رؤية شاملة لمدير يمتلك صفات قيادية قوية ويلتزم بالقيم الأخلاقية والمجتمعية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية وضمان استدامة التميز في قسم الإشراف التربوي الرياضي.

إذ يشير (Zhao et al., 2025) إلى أن أهمية القيادة القائمة على القيم تكمن في قدرتها على تعزيز الدافع الداخلي للأفراد عبر بناء بيئة عمل تتسم بالثقة، والأخلاق، والتواصل الفعال، وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل يتوافق مع المبادئ الأخلاقية والثقافية. (Zhao et al., 2025,

p. 11)



الجدول (7) مستويات فقرات استبيان الكفاءة الذاتية الأخلاقية

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	مستوى الفقرة
1	أثق بقدرتي على اتخاذ قرارات تتفق مع القيم الأخلاقية الأساسية لقسم الإشراف التربوي الرياضي حتى في ظل الضغوط	3.34	1.122	3	3.374	0.001	مرتفع
2	أتمكن من التعامل مع العضلات الأخلاقية المعقدة التي قد أواجهها في عملي بطريقة عادلة	3.02	1.028	3	0.263	0.793	متوسط
3	امتلاك القدرة على تحديد المخالفات الأخلاقية المحتملة في الأنشطة الرياضية المدرسية والإبلاغ عنها بشكل فعال	3.17	0.989	3	1.914	0.058	متوسط
4	أستطيع التأثير بشكل إيجابي على سلوك الطلاب والمعلمين فيما يتعلق بالأخلاق الرياضية والقيم النبيلة	2.73	1.195	3	2.490	0.014	منخفض
5	أسعى للدفاع عن الحق والعدالة في المواقف التي تتطلب ذلك وإن كان ذلك يعني الوقوف ضد التيار	3.46	0.934	3	5.448	0.000	مرتفع
6	أحاول أن أكون قدوة حسنة للآخرين من خلال سلوكي الأخلاقي في العمل وخارجه	2.93	1.117	3	0.726	0.469	متوسط
7	التزم بالحفاظ على سرية المعلومات التي أطلع عليها في عملي واحترام خصوصية الآخرين	3.41	1.108	3	4.149	0.000	مرتفع
8	أتعامل مع جميع المعلمين بعدالة ومساواة دون تحيز أو تمييز	3.15	1.030	3	1.576	0.118	متوسط
9	أمتلك القدرة على التفكير النقدي وتقييم المواقف الأخلاقية المختلفة لاتخاذ القرارات المناسبة	3.37	1.034	3	3.923	0.000	مرتفع
10	أتحمل مسؤولية قراراتي وأفعالي، وأعترف بأخطائي عند وقوعها	3.27	0.888	3	3.552	0.001	مرتفع
11	أطبق القواعد واللوائح الأخلاقية الخاصة بالإشراف التربوي الرياضي	3.15	1.121	3	1.448	0.150	متوسط
12	أعتبر الوفاء بالوعود والالتزامات الأخلاقية أمراً بالغ الأهمية وأبذل قصارى جهدي للحفاظ عليها	3.54	0.833	3	7.147	0.000	مرتفع
13	أؤمن بأنني قادر على التأثير في السياسات والإجراءات المدرسية التي تعزز القيم الأخلاقية	3.00	1.173	3	0.000	1.000	متوسط



14	أستمتع بعمل كمشرف تربوي رياضي، وأرى فيه فرصة لخدمة المجتمع	3.17	1.291	3	1.466	0.145	متوسط
15	أشعر بالتفاؤل بشأن مستقبل الرياضة المدرسية وتحقيق التغيير الإيجابي عبر الالتزام بالقيم الأخلاقية	3.34	1.165	3	3.250	0.001	مرتفع
الاستبيان		48.05	12.868	45	2.628	0.010	مرتفع

يبين الجدول (7) أن فقرات استبيان الكفاءة الذاتية الأخلاقية لمشرفي التربية الرياضية كانت ذات مستويات تقترب بين (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض)، والفقرات (1، 5، 7، 9، 10، 12، 15) كانت ذات مستويات مرتفعة، لامتلاكها أوساط حسابية بلغت (3.34، 3.46، 3.41، 3.37، 3.27، 3.54، 3.34)، وذلك عند مستويات دلالة معنوية بلغت (0.000-0.001)، بينما حصلت الفقرات (2، 3، 6، 8، 11، 13، 14) على مستويات متوسطة بأوساط حسابية بلغت (3.02، 3.17، 2.93، 3.15، 3.15، 3.000، 3.17)، وذلك عند مستويات دلالة غير معنوية بلغت (0.793، 0.058، 0.469، 0.118، 0.150، 1.000، 0.145)، في حين حصلت الفقرة (4) على مستوى منخفض بوسط حسابي بلغ (2.73)، وذلك عند مستوى دلالة بلغ (0.014)، وحصل استبيان الكفاءة الذاتية الأخلاقية بصورته الكلية على مستوى مرتفع بوسط حسابي بلغ (48.05) عند مستوى دلالة معنوي بلغ (0.010).

النتيجة المرتفعة التي حصل عليها استبيان الكفاءة الذاتية الأخلاقية يعزوها الباحث إلى الثقة العالية التي يتمتع بها مشرفوا التربية الرياضية في قدرتهم على اتخاذ قرارات سليمة أخلاقياً، حتى في ظل الضغوطات المهنية أو الاجتماعية التي قد يتعرضون لها، والتي تنبع من إيمانهم العميق بالقيم الأخلاقية الأساسية التي يقوم عليها قسم الإشراف التربوي الرياضي، فضلاً عن التزامهم بتطبيق هذه القيم في جميع جوانب عملهم، واستعدادهم للدفاع عن الحق والعدالة في المواقف التي تتطلب ذلك، ومعارضة الآراء السائدة أو الوقوف في وجه السلطة، وذلك إدراكهم لأهمية الحفاظ على سرية المعلومات واحترام خصوصية الآخرين، والوفاء بالوعود والالتزامات الأخلاقية بوصفها أمراً بالغ الأهمية، وهو ما يعكس مستوى عالي من المسؤولية المهنية والاجتماعية، والتزاماً بالمعايير الأخلاقية التي تحكم سلوكهم في العمل وخارجها، فضلاً عن امتلاكهم القدرة على التفكير النقدي وتقييم المواقف الأخلاقية المختلفة، وهو ما يساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المعقدة والصعبة، كما إن تحملهم المسؤولية عن قراراتهم وأفعالهم، واعترافيهم بأخطائهم عند وقوعها، يعزز من مصداقيتهم وثقة الآخرين بهم، ومن العوامل التي أسهمت في ارتفاع مستوى الكفاءة الذاتية الأخلاقية لدى مشرفي التربية الرياضية هو شعور هؤلاء المشرفين بالتفاؤل بشأن مستقبل الرياضة المدرسية وقدرتهم على تحقيق التغيير الإيجابي عبر الالتزام بالقيم الأخلاقية، وإيمانهم بدورهم المهم في بناء جيل رياضي واعي



وملتزم بالقيم النبيلة، وبالتالي فإنهم يشكلون نموذجاً يحتذى به في الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية في مجال الرياضة المدرسية.

إذ يذكر (Schou-Juul, Ferm, Kinch, et al., 2024) بأن الكفاءة الذاتية الأخلاقية تعد ذات أهمية كبيرة في سياق العمل، لأنها تؤثر مباشرة على قدرة الأفراد على اتخاذ قرارات أخلاقية سليمة وفعالة في مواجهة التحديات الأخلاقية التي تنشأ خلال تقديم الخدمة، وأن ارتفاع مستوى الكفاءة الذاتية الأخلاقية يرتبط بتحسين الأداء المهني وتقليل التوتر الأخلاقي والاحترق الوظيفي، بالإضافة إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين.

(Schou-Juul, Ferm, Kinch, et al., 2024, p. 5)

الجدول (8) معادلة الانحدار الخطي البسيط بين متغيرات البحث

متغيرات البحث	قيمة (ر)	قيمة (ر ²)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيادة القائمة على القيم	0.647	0.419	87.314	0.000
الكفاءة الذاتية الأخلاقية				

يتبين من الجدول (8) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين كلٍّ من نتيجة كل استبيان القيادة القائمة على نقاط القوة واستبيان القيادة الذاتية الأخلاقية، إذ كانت درجة الارتباط بينهما (0.647) عند مستوى دلالة (0.000)، فضلاً عن وجود نسبة مساهمة للقيادة القائمة على القيم في الكفاءة الذاتية الأخلاقية بدرجة بلغت (0.419)، وهذا يعني أن ما يقارب من (42%) من التغيرات الحاصلة في الكفاءة الذاتية الأخلاقية لمشرفي التربية الرياضية تعود لسلوكيات القيادة القائمة على القيم لمدير قسم الإشراف التربوي، والباقي يعود لمتغيرات أخرى.

وهنا يرى الباحث بأن تبني مدير قسم الإشراف التربوي لأسلوب قيادة يرتكز على القيم الأخلاقية الرفيعة، فإن ذلك يسهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة الذاتية الأخلاقية لدى المشرفين الرياضيين العاملين معه، ويمكن تفسير هذه المساهمة من خلال عدة آليات، أولها أن تجسيد المدير للقيم الأخلاقية في سلوكه اليومي وقراراته يجعله نموذجاً يحتذى به للمشرفين، مما يشجعهم على تبني نفس القيم والالتزام بها في عملهم، فضلاً عن ذلك فإن سعي المدير لتشكيل بيئة عمل تقوم على الثقة والاحترام والعدالة سوف يعزز دون أدنى شك من شعور المشرفين بالأمان النفسي ويشجعهم على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم الأخلاقية بحرية، كذلك فإن لحالات الدعم التي يبديها المدير للمشرفين وتزويدهم بالتغذية الراجعة والتوجيه والإرشاد اللازمين للتعامل مع المعضلات الأخلاقية، يزيد من ثقتهم بقدرتهم على اتخاذ قرارات سليمة أخلاقياً، من هنا فإنه كلما كان المدير أكثر التزاماً بالقيم الأخلاقية في قيادته،



كلما زادت ثقة المشرفين في قدرتهم على اتخاذ قرارات أخلاقية سليمة والتصرف بشكل أخلاقي في مجال عملهم.

الاستنتاجات

- تعكس النتيجة المرتفعة لاستبيان القيادة القائمة على القيم لمدير قسم الإشراف التربوي نجاح المدير في تأسيس بيئة عمل إيجابية ومستدامة تركز على القيم الأخلاقية، وتعزز ثقة وولاء المشرفين، وتحسن الأداء والإنتاجية، وتسهم في بناء صورة مرموقة للقسم، وتضع أساساً قوياً للتطوير والتحسين المستمر.

- تعكس النتيجة المرتفعة لاستبيان الكفاءة الذاتية الأخلاقية لمشرفي التربية الرياضية العاملين في قسم الإشراف التربوي امتلاكهم مستوى عالٍ من الثقة والالتزام بالقيم الأخلاقية، مما يؤهلهم لاتخاذ قرارات سليمة ومسؤولة تساهم في تحقيق أهداف التربية الرياضية وتعزيز النزاهة في الميدان التعليمي.

- إن العلاقة الارتباطية الإيجابية والإسهام الجيد للقيادة القائمة على القيم لمدير قسم الإشراف التربوي في الكفاءة الذاتية الأخلاقية لمشرفي التربية الرياضية يشير إلى أن أسلوب القيادة القائم على القيم الذي يتبناه المدير يعزز بشكل فعال ثقة المشرفين بقدراتهم الأخلاقية، مما يخلق بيئة عمل داعمة للنزاهة والسلوك الأخلاقي القويم في مجال التربية الرياضية.

التوصيات

- يوصي الباحث الجهات المسؤولة عن الإشراف التربوي بالاستمرار في دعم وتطوير مهارات القيادة القائمة على القيم لدى مدير قسم الإشراف التربوي، وذلك عبر توفير فرص التدريب المستمر والتشجيع على تبادل الخبرات مع قادة آخرين متميزين، لضمان استدامة البيئة الأخلاقية المحفزة وتعزيز الأداء المتميز للقسم.

- يوصي الباحث قسم الإشراف التربوي بضرورة الاستثمار في تطوير برامج تدريبية متقدمة ومتخصصة لتعزيز الكفاءة الذاتية الأخلاقية لدى المشرفين التربويين، مع التركيز على تطوير مهاراتهم في القيادة الأخلاقية ونشر ثقافة النزاهة على نطاق أوسع في المدارس والمجتمع.

- يُوصى الباحث بأهمية توفير برامج تدريبية مستمرة للمديرين والمشرفين على حد سواء، تركز على تطوير المهارات القيادية القائمة على القيم وتعزيز الوعي الأخلاقي، مع التركيز على التطبيقات العملية في مجال الإشراف التربوي الرياضي.



قائمة المصادر

- أبوزهرة, م. ع. ا. ع. ا. و. ص. و. ر. (2024). دور نمط القيادة بالقيم كمؤشر رئيسي لبناء متين لثقافة المؤسسة. كلية علوم الاعلام والاتصال الملتقى الدولي الهجين بعنوان: " التحول الرقمي وتشكيل ثقافة مؤسسات الصناعات الغذائية".
- الشريف, ع. ب. ع. (2021). درجة ممارسة القيادة بالقيم وأثرها على فاعلية أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا بجامعة تبوك. *المجلة التربوية في كلية التربية, العدد 82 (الجزء 2)*, <https://doi.org/10.12816/EDUSOHAG1189-1144>.
- عليوي, ع. ح., مهدي, ح. ث., & عاشور, ه. خ. (2019). القيادة بالقيم ودورها في تحقيق الأداء الإبداعي بحث استطلاعي لآراء العاملين في الأقسام الإدارية بعمادة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد, عدد أيار, 1-39*.
- Abay, S. T., Gomes, J. F. S., & Mengistu, A. B. (2023). A Comparative Analysis of Values-Based Leadership Theories: A Review and Future Research Agenda. *The Journal of Values-Based Leadership*, 16(2), 1–18. <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1457>
- Ali, A. (2021). Quantitative research tools. *IARS' International Research Journal*, 1(May), 1–10. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30033.25442>
- Aoyanagi, M., Shindo, Y., & Takahashi, K. (2022). General Ward Nurses' Self-Efficacy, Ethical Behavior, and Practice of Discharge Planning for End-Stage Cancer Patients: Path Analysis. *Healthcare*, 10(7), 1161. <https://doi.org/10.3390/healthcare10071161>
- Dewi, P. P. (2018). Professional commitment, self-efficacy and ethical decision auditor. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 5(6). <https://doi.org/10.21744/irjmis.v5n6.379>
- Eyo, N. A., & Hasan, N. A. M. (2021). The Influence of Self-Efficacy in Ethical Consideration and Decision-Making Processes: Views from Malaysian Public Relations Practitioners. *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, 23(3), 25–45. <https://doi.org/10.21018/rjcpr.2021.3.332>
- Hermawan, H., Nugroho, D. S., Afif, F., Wijayanti, A., Ahmad, A., & Valeri, M. (2024). Leadership Rooted in Community-Based Local Wisdom Values. *Media Wisata*, 22(2), 237–258. <https://doi.org/10.36276/mws.v22i2.762>
- Kelley, C. P., Orlowsky, M. M., Soboroff, S. D., DePorres, D., Horner, M. I., & Levy, D. A. (2024). Leadership as a Values-Driven System. *Journal of Character*



- and Leadership Development*, 11(2), 68–74. <https://doi.org/10.58315/jcld.v11.301>
- Lauridsen, S., Schou-Juul, F., Folker, A. P., Simonsen, P., Phil, M. E., & Skov, S. S. (2023). Developing the CARE intervention to enhance ethical self-efficacy in dementia care through the use of literary texts. *BMC Medical Ethics*, 24(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s12910-023-00926-9>
 - Manadin, A., Komariah, A., Prihatin, E., Triatna, C., & Salsabil, S. H. (2024). Achieving Outstanding Schools through Value-Based Digital Leadership to Enhance High Tech and High Touch. *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 8(2), 297–310. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v8i2.11047>
 - Michalewski, G., & Smal, T. (2023). Managing an Organization Through Leadership Based on the Values. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XXVI(Issue 1), 82–93. <https://doi.org/10.35808/ersj/3098>
 - Okoye, L. J., Audu, A., & Oguegbe, T. M. (2016). Emotional Intelligence and Self-Efficacy as Determinants of Ethical Work Behaviour of Artisan in Maiduguri, Borno State Nigeria. *International Journal of Social Sciences and Management*, 3(3), 188–192. <https://doi.org/10.3126/ijssm.v3i3.15259>
 - Schou-Juul, F., Ferm, L. M. T., Boje, I. R., Rise, J. E., Skov, S. S., Ritz, C., & Lauridsen, S. (2024). Development and prima facie validation of the Dementia-Specific Ethical Self-Efficacy scale for professional caregivers. *Dementia*, 23(6), 1036–1051. <https://doi.org/10.1177/14713012241262833>
 - Schou-Juul, F., Ferm, L. M. T., Kinch, S., Skov, S. S., Ritz, C., & Lauridsen, S. (2024). Ethical self-efficacy among healthcare professionals caring for people with dementia: a brief pre- and post-report on the CARE intervention. *BMC Medical Ethics*, 25(1), 109. <https://doi.org/10.1186/s12910-024-01106-z>
 - Tadesse, Y. M., Bekele, M., & Arega, A. (2024). *Exploring the Role and Significance of Values-Based Leadership: A Comprehensive Systematic Review in Higher Education Leadership* (pp. 1–16). <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4310488/v1>
 - Yang, M., Luu, T. T., & Hoang, G. (2023). Can ethical climate and ethical self-efficacy channel ethical leadership into service performance? A multilevel investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 114(June), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103548>



- Zhao, X., Yang, P., Zhang, X., & Li, N. (2025). Revolutionizing faculty's intrinsic work motivation in China: A novel serial mediation model integrating value-based leadership, growth mindset, and teaching self-efficacy. *PLoS ONE*, 20(1), 1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0313392>
- Žydžiūnaitė, V. (2019). Leadership Values and Values Based Leadership: What is the Main Focus? *Applied Research In Health And Social Sciences: Interface And Interaction*, 15(1), 43–58. <https://doi.org/10.2478/arhss-2018-0005>

